

# **SOCIUS Working Papers**

## **A empresa em rede no contexto das novas configurações organizacionais**

**Maria Manuel Serrano**

**N° 04/2010**

**SOCIUS - Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações**

**ISEG - Instituto Superior de Economia e Gestão**

**Universidade Técnica de Lisboa**

**R. Miguel Lupi, 20 1249-078 Lisboa**

**Tel. 21 3951787 Fax:21 3951783**

**E-mail: [socius@iseg.utl.pt](mailto:socius@iseg.utl.pt)**

**URL: <http://pascal.iseg.utl.pt/~socius/home.html>**

## ÍNDICE

<b>Resumo</b>	<b>3</b>
<b>1. A adaptação das empresas às alterações do meio ambiente</b>	<b>4</b>
<b>2. A emergência de novas formas de empresa</b>	<b>11</b>
<b>2.1. A empresa pos-taylorista</b>	<b>11</b>
<b>2.2. A empresa em rede</b>	<b>15</b>
<b>2.2.1. Um conceito multifacetado</b>	<b>15</b>
<b>2.2.2. Tentativa de definição</b>	<b>18</b>
<b>2.2.3. A externalização como ponto de partida</b>	<b>23</b>
<b>2.2.4. A dimensão relacional</b>	<b>27</b>
<b>2.2.5. Uma forma híbrida de organização</b>	<b>30</b>
<b>3. O papel das PME's nas redes</b>	<b>32</b>
<b>Bibliografia</b>	<b>35</b>

# A EMPRESA EM REDE NO CONTEXTO DAS NOVAS CONFIGURAÇÕES ORGANIZACIONAIS<sup>1</sup>

Maria Manuel Serrano<sup>2</sup>  
([mariaserrano@uevora.pt](mailto:mariaserrano@uevora.pt))

**RESUMO:** Neste texto procura-se abordar a temática da empresa em rede, no âmbito das novas configurações organizacionais. Num primeiro tópico aborda-se o imperativo de adaptação que se coloca às empresas, por força das alterações ambientais que ocorrem perto da década de 1980. O contexto sócio-económico que se desenha a partir de então, mostra a inadequação das formas de empresa e dos modelos de gestão organizacional instalados para responder à crise e simultaneamente impulsiona a emergência de novas formas de empresa. A empresa em rede é, entre outras, uma das configurações organizacionais que procura responder aos desafios ambientais de modo inovador e por isso funda-se em novos pressupostos e novos valores. Entre as suas características mais marcantes refira-se a dimensão relacional, a concentração no *core business* ou o potencial de difusão de aprendizagens pelos vários elementos da rede. Enquanto forma institucional alternativa, a empresa rede é classificada como uma forma híbrida de organização, quer pela perspectiva interorganizacional, quer pela forma como combina e integra as características das duas formas tradicionais de coordenação económica (mercado e hierarquia). Finalmente discute-se o papel das PME's nas redes, o qual é determinado pelo modelo de relacionamento entre essas empresas e uma empresa *pivot*.

**PALAVRAS-CHAVE:** Novas formas de empresa; empresa pos-taylorista; empresa em rede; externalização; dimensão relacional; formas híbridas de organização.

---

<sup>1</sup> Este texto é parte de um capítulo elaborado no âmbito da dissertação de Doutoramento em Sociologia Económica e das Organizações, com o tema *Estratégias e Práticas de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos. Estudos de Caso numa Rede de Empresas* (aprovada pelo ISEG/UTL em Maio de 2009).

<sup>2</sup> Doutorada em *Sociologia Económica e das Organizações* (ISEG/UTL, 2009). Prof. Auxiliar no Departamento de Sociologia da Universidade de Évora. Membro do SOCIUS – ISEG/UTL.

## 1. A adaptação das empresas às alterações do meio ambiente

O período de crescimento económico dos trinta anos gloriosos (1945-1975), sustentado pela lógica produtiva e organizacional taylorista-fordista, proporcionou às empresas um ambiente estável e previsível, caracterizado, entre outros, pelos seguintes aspectos: forte crescimento económico, procura superior à oferta (consumo de massa), ciclo de vida dos produtos geralmente longo, liberalização progressiva do comércio internacional<sup>3</sup>, baixas taxas de desemprego ou pleno emprego, clientes e consumidores moderadamente exigentes e facilmente fascinados pela novidade e permeáveis à publicidade (Brilman 1997: 23), aumento da produtividade e racionalização técnico-organizacional orientada para a obtenção de economias de escala (Kovács, Casaca, Ferreira e Sousa, 2006). Neste contexto a racionalização social era assegurada pela situação de estabilidade e de previsibilidade garantida pelo Estado-Providência ao enquadrar a racionalidade técnica e a expansão dos mercados. A relação salarial assentava numa base estável e homogénea e o mercado de trabalho funcionava de acordo com regras uniformes, proporcionando a integração dos trabalhadores na sociedade através do consumo de massa. A rigidez sócio-institucional e técnico-organizativa era a principal característica do modelo produtivo taylorista-fordista (Kovács et al, 2006).

Até meados da década de 1960 este modelo permitiu, nos países industrializados, a realização de poupanças económicas significativas, uma maior acumulação de lucros, a expansão da produção, do emprego, do poder aquisitivo e do consumo. Porém, a evolução da conjuntura económica nos anos subsequentes transformou radicalmente o ambiente<sup>4</sup> das empresas e o ritmo das mudanças. Apesar da expansão dos mercados, o crescimento começa a diminuir bem como a produtividade, evidenciando os primeiros sinais de crise e a obsolescência do modelo económico que acompanhou a industrialização (Butera, 1991; Kovács, 1992 e 1998). Numa primeira fase (até meados dos anos 60) o modelo é posto em

---

<sup>3</sup> Mas com a manutenção do protecção de certas empresas consideradas chave em cada país (Brilman, 1997).

<sup>4</sup> O meio ambiente é uma noção complexa que associa vários domínios (concorrencial, tecnológico, comercial, político, social), vários níveis (meio ambiente directo, meio ambiente mais geral, forças concorrenciais futuras) e põe em relação diferentes actores (concorrentes, fornecedores, clientes, parceiros diversos, quadro legislativo, etc.) (Filleau e Ripoull 2002: 155).

Para a definição do meio ambiente, da determinação da sua influência na *performance* organizacional e das modalidades de relacionamento das empresas com o seu ambiente concorreram várias perspectivas teóricas e trabalhos empíricos. Para além das *Teorias da Contingência* (Joan Woodward; Thomas Burns e G. M. Stalker; R. Lawrence e Jay W. Lorsch; Alfred Chandler; Peter Blau; Henry Mintzberg entre outros) contribuíram para o esclarecimento das relações das organizações com o seu ambiente teorias de filiação sociológica e de cariz político e económico. Na primeira categoria cabem a *Teoria neo-institucional* (Meyer e Rowan; DiMaggio e Powell) e a *Ecologia Organizacional* (Hawley; Hanna e Freeman). Na segunda categoria

causa pelas contestações sindicais; na década de 1970 surgem novas condições de mercado e nos anos 1980 assiste-se à difusão de novas filosofias de gestão empresarial (Kovács et al, 2006).

Entre os factores que explicam as mudanças observadas no ambiente das empresas contam-se a emergência de novas condições de mercado e de novas condições de concorrência. As novas condições de mercado<sup>5</sup> são determinadas pela alteração da relação entre oferta e procura<sup>6</sup>, pelas novas exigências e características do “cliente-rei”<sup>7</sup>, pela redução do poder de compra dos assalariados, pelo dismantelamento do Estado Bem-Estar (Brilman, 1997; Kovács et al, 2006). A situação dos mercados em expansão dá lugar à estagnação dos mercados, com repercussões na concorrência. Nas novas condições de concorrência<sup>8</sup> o preço deixa de ser o único trunfo e os novos factores de concorrência baseiam-se em exigências de qualidade, de diversidade e de flexibilidade<sup>9</sup> e no encurtamento dos prazos de entrega. Este novo contexto concorrencial exige das empresas a modificação e a inovação dos produtos, a inovação e a flexibilização dos processos produtivos, a melhoria da qualidade, uma maior funcionalidade da produção, a melhoria da produtividade e a diminuição dos ciclos de produção (Kovács et al, 2006).

A falência do paradigma produtivo taylorista-fordista, face às novas condições de mercado e de concorrência, foi apontada como a principal causa da crise económica (Crozier, 1989; Butera, 1991; Boyer, 1994; Brilman, 1997; Kovács, 1998, 2002, 2005; Castells, 1999, entre outros) que se instala a meio da década de 1970 e a emergência de um novo paradigma produtivo assenta em pressupostos opostos aos do modelo tradicional: a lógica da produção em massa dá lugar à lógica da flexibilidade<sup>10</sup>; a economia de escala (ligada a uma procura homogénea e estável) é substituída pela economia de gama ou economia da flexibilidade (ligada a uma procura segmentada e instável) (Butera, 1991;

---

inscrevem-se a *Teoria da dependência dos recursos* (Jeffrey Pfeffer e Gerald Salancick) e a *Teoria dos custos de Transacção* (Ronald Coase; Olivier Williamson), a título de exemplo.

<sup>5</sup> Determinadas pela abertura dos mercados e pela emergência de novos mercados, especialmente a China e a Índia (Brilman, 1997).

<sup>6</sup> A oferta torna-se frequentemente superior à procura. A lógica da “economia da oferta” torna-se preponderante e difunde-se, contrariamente ao que havia sido defendido durante décadas de que “a oferta é uma resposta às necessidades” (Brilman 1997: 23).

<sup>7</sup> Brilman distingue dois tipos de clientes que não exprimem as suas exigências do mesmo modo: o consumidor final e o cliente “empresa ou organização”, que fornece produtos e presta serviços, não a um consumidor final, mas a outras empresas (Brilman, 1997).

<sup>8</sup> Incrementadas pelo processo de globalização que favorece o crescimento da concorrência global e da competição. A competição torna-se mais dura e aumenta o número de concorrentes (Brilman, 1997).

<sup>9</sup> No sentido da capacidade de adaptação da produção às exigências dos clientes.

<sup>10</sup> Para conseguir responder a uma procura incerta e variada as empresas têm de ter capacidade de mudar rapidamente os produtos, os processos e a abordagem aos mercados (Kovács et al, 2006: 30).

Kovács, 1998; Kovács et al, 2006); o duo alta tecnologia-serviços assumiu a primazia sobre o duo produção de massa-consumo de massa (Crozier, 1989).

No entender de Crozier a crise assume os contornos de uma nova revolução industrial, esta de cariz predominantemente económico e social, que provoca a inversão das atitudes face à empresa, a mudança dos modos de gestão e a recomposição do tecido económico (Crozier, 1989). O desmoronamento da lógica taylorista-fordista pressupõe a emergência de uma nova lógica que, no entender de Crozier, é constituída por quatro elementos: a capacidade de inovar, a prioridade à qualidade, a importância central dos RH e o investimento imaterial, ou seja, nas pessoas, nos sistemas de relações e na cultura (Crozier, 1989).

A diversidade de abordagens e interpretações sobre a transição para o paradigma da flexibilidade é sintetizada por Castells (1999: 174-175) em quatro pontos:

i) Independentemente das causas e das origens da transformação organizacional verifica-se, desde meados dos anos 70, uma divisão importante (industrial ou outra) na organização da produção e dos mercados na economia global;

ii) As transformações organizacionais interagiram com a difusão das tecnologias da informação, mas em geral foram independentes e precederam essa difusão;

iii) O objectivo principal das transformações organizacionais era lidar com a incerteza causada pelo ritmo veloz das mudanças no ambiente económico, institucional e tecnológico da empresa, aumentando a flexibilidade nos domínios da produção, da gestão e do *marketing*;

iv) As transformações organizacionais visavam redefinir os processos de trabalho e as práticas de emprego, introduzindo um modelo *lean production* com o objectivo de economizar mão-de-obra mediante a automação de trabalhos, eliminação de tarefas e supressão de camadas administrativas.

Face às novas condições de mercado, a determinação das empresas para vencer a crise instalada estimula os processos de inovação organizacional e a implementação de novos modelos e métodos de produção e de organização. Ainda nos anos 1970 emerge o interesse pelo “enriquecimento de tarefas” e pela “gestão por projectos”; na década de 1980 difundiu-se o *Total Quality Management* e nos anos 1990 alastrou a implementação da reengenharia, do modelo *lean production* e do modelo antropocêntrico<sup>11</sup>, (Brilman, 1997; Kovács, 2002).

---

<sup>11</sup> Apesar das vantagens económicas, ambientais, sociais e humanas que este modelo apresentava relativamente aos outros, foi menos adoptado por ser considerado o mais dispendioso. As vantagens

Kovács identifica três estratégias de referência no processo de modernização das empresas<sup>12</sup> (Kovács, 1998 e 2002):

i) Modelo tecnocêntrico (de inspiração taylorista) no âmbito do qual as novas exigências de competitividade têm uma solução técnica, por isso aposta-se no “investimento crescente em novas tecnologias de informação e comunicação que substituem cada vez mais a competência humana (manual e intelectual) pela incorporação máxima dos saberes regularizados e formalizados nos programas informáticos” (Kovács, 1998: 119). Segundo esta orientação estratégica, a introdução de novas tecnologias está direccionada para a obtenção dos seguintes objectivos: substituir mão-de-obra e evitar investimentos substanciais em formação; simplificar as tarefas de execução e promover a centralização das decisões, tarefa facilitada pelas possibilidades oferecidas pelas novas tecnologias ao permitirem a integração da informação e a unificação do sistema de controlo (Kovács, 1998). Para a autora, a utilização alargada desta estratégia tem consequências sociais e humanas que se manifestam no aumento do desemprego e da desqualificação e na consequente degradação da vida social. No plano produtivo e económico os resultados obtidos também não são os melhores. Os sistemas produtivos tornam-se muito rígidos (inflexíveis) e por isso incapazes de fazer face à complexidade e à instabilidade permanentes. As deficiências organizacionais e a falta de RH adequados inviabilizam a rentabilização dos investimentos em equipamentos (Kovács, 1998).

ii) Modelo *lean production* cujas estratégias de modernização são inspiradas no modelo japonês procura combinar as vantagens da produção em massa e da produção de pequena série evitando a rigidez e os elevados custos<sup>13</sup>. Procura-se uma produção mais eficiente e mais flexível, pela redução dos desperdícios (tudo o que não produz valor acrescentado), a melhoria da produtividade e da qualidade. Promove-se o emagrecimento da empresa por via da externalização das actividades que não produzam valor acrescentado e com a adopção de métodos de gestão que permitem aos trabalhadores organizar o seu próprio trabalho, adquirir novas competências, assumir responsabilidades e buscar a melhoria contínua. Outro aspecto interessante é a integração das empresas subcontractadas numa rede hierarquizada e o envolvimento dos principais fornecedores e clientes na concepção e desenvolvimento dos produtos (Kovács, 1998; Kovács et al, 2006). Nesta perspectiva a competitividade depende, para além do nível tecnológico, de outras dimensões

---

competitivas do modelo são: alta flexibilidade, redução dos ciclos de produção, redução de stocks e de custos devido a uma utilização mais eficiente dos recursos e alta qualidade dos produtos (Kovács, 1993: 14).

<sup>12</sup> Sobre os processos de modernização nas empresas portuguesas ver e.g. as investigações de António Brandão Moniz (1989); Ilona Kovács (1989, 1994); Carvalho Ferreira (1991); Maria João Santos (2001).

fundamentais para assegurar o funcionamento de acordo com os princípios do *just in time* e da qualidade total. Tais dimensões, de natureza social e organizativa são, por exemplo, a flexibilidade da organização do trabalho, a polivalência dos trabalhadores e a sua disponibilidade ilimitada para a empresa (Kovács, 1998). Na tentativa de conseguirem as mesmas vantagens obtidas pelas empresas nipónicas (flexibilidade, qualidade, redução de custos e melhoramentos contínuos), as empresas ocidentais aderem aos princípios do *just in time* e da qualidade total e tendem a considerar o modelo *lean production* como um novo modelo ideal-típico ao serviço da racionalização (Kovács, 1998).

A reengenharia, alternativa norte-americana ao modelo japonês, surge em força na primeira metade da década de 1990. Neste caso a ênfase é colocada na racionalização dos processos operacionais (essencialmente ao nível dos serviços) através do máximo agrupamento de postos e de tarefas e da exploração das potencialidades das tecnologias de informação e comunicação, com o objectivo de aumentar a flexibilidade e eliminar o desperdício. O achatamento da estrutura e a descentralização das decisões desloca a coordenação dos quadros intermédios para as redes locais (Kovács, 2002).

ii) O modelo antropocêntrico, de inspiração sociotécnica, apresenta uma lógica post-taylorista e define-se como “uma organização descentralizada de tecnologias avançadas e recursos humanos qualificados em que no nível operacional se controlam a tecnologia e a divisão do trabalho” (Kovács, 1993: 11). Este sistema procura conciliar objectivos económicos e sociais pelo que a melhoria simultânea da competitividade das empresas e da qualidade de vida no trabalho faz-se pela integração de tecnologias avançadas e RH qualificados em organizações descentralizadas e participativas. Neste âmbito está prevista a cooperação entre sindicatos e empregadores para conseguir soluções socialmente aceitáveis a nível macro e consensuais a nível interno. Na perspectiva de Kovács, o modelo antropocêntrico assenta em dois pilares: a valorização do factor humano e a exigência de novas competências técnicas e sociais nos diferentes níveis de qualificação e a aplicação de novos princípios organizativos tais como a autonomia, a criatividade, o profissionalismo, a descentralização, a participação e a cooperação (Kovács, 1993: 11).

Entre as opções apresentadas, Kovács nota que a difusão do modelo *lean production* foi favorecida por factores tais como: os processos de globalização da economia e da tecnologia; a tendência das empresas para adoptarem práticas bem sucedidas noutros contextos organizacionais e culturais; a existência de uma elite global, composta por industriais, homens de negócio e gestores que pertencem a cadeias globais de empresas

---

<sup>13</sup> A rigidez e os custos elevados são apontados como as principais desvantagens da produção em



transnacionais e à actividade dos consultores e agentes de formação (Kovács, 1998: 15). Acresce ainda que o modelo *lean production* enfatiza o funcionamento em rede (valorização das relações com fornecedores e clientes); o emagrecimento da empresa pela externalização de funções; a melhoria contínua da produtividade (ainda que com custos sociais e ecológicos elevados) e a competitividade (Kovács, 1998).

Grozelier alerta para as consequências da aplicação mecânica dos princípios e práticas dos modelos japonês e americano em nome da redução de custos, as quais se reflectem na deterioração das condições de trabalho e de emprego (especialmente dos menos qualificados), na extinção de parte de uma cultura de empresa baseada na identidade sócio-profissional, na eliminação de tarefas tradicionais e consequente desvalorização das competências e qualificações do trabalho entre outros aspectos (Grozelier, 1998 *apud* Kovács et al, 2006: 38). Também Kovács alerta para o mesmo facto ao referir que a aplicação do modelo *lean production* no Ocidente nem sempre foi bem sucedida. Não raras vezes resumiu-se à aplicação de receitas ignorando-se o contexto sociocultural. Alguns métodos de trabalho utilizados numa perspectiva tecnicista acabaram por funcionar como instrumentos de racionalização e não como meio de integração social e de humanização do trabalho, como seria de esperar. Acresce ainda que o fascínio quase generalizado por este modelo é em boa parte explicativo do recuo das empresas europeias face ao modelo antropocêntrico (Kovács, 1998).

Como se viu, as transformações ambientais estimularam processos de mudança, reorientações estratégicas e inovações nos domínios técnico, económico e sócio-organizacional. A urgência em reinventar a empresa estimulou a adopção de várias estratégias de redução dos custos e dos efectivos<sup>14</sup>, com vista a repor os resultados a curto prazo. Entre os numerosos métodos de redução de custos<sup>15</sup>, contam-se um conjunto de procedimentos com implicações em vários domínios da empresa: reduzir o número de efectivos (*downsizing*)<sup>16</sup>; reduzir o número de níveis hierárquicos (*delaying*); vender o que

---

massa e da produção em pequena série, respectivamente.

<sup>14</sup> A experiência mostra que a recuperação das empresas raramente se baseia num aumento das receitas, mas antes na redução das despesas. A razão é simples e baseia-se, segundo Brilman, na natureza das decisões: o aumento das receitas depende dos clientes (é uma decisão exógena), logo é praticamente impossível modificar o seu comportamento a curto prazo, lançar produtos novos ou diversificar. Pelo contrário, a redução de despesas depende de uma decisão do dirigente da empresa (é uma decisão endógena) e pode ser efectuada num prazo relativamente curto, salvo nos casos em que existem acordos e contratos de longo prazo. Na maioria dos casos esta decisão implica redução de custos com o pessoal e consequentemente redução de efectivos (Brilman, 1997: 78).

<sup>15</sup> Análise de valor, simplificação de actividades e de estruturas, cessação de actividades ou de activos não estratégicos ou insuficientemente rentáveis, externalização de funções, orçamento base zero ou reengenharia (Brilman 1997: 81).

<sup>16</sup> As consequências dos esforços de emagrecimento das empresas através do *downsizing* não foram benéficas na generalidade dos casos. Algumas empresas entraram num estado de anorexia, ou seja, tornaram-

não constituísse actividade essencial (*sell non-core business*); libertar os quadros intermédios (*get rid of middle managers*); externalizar tudo o que não constituísse competência estratégica (*outsourcing*) (Brilman 1997: 84). Estes processos de redimensionamento e de redesenho das organizações foram possíveis também graças à difusão das Novas Tecnologias de Informação e Comunicação (NTIC) as quais favorecem a emergência de novas dinâmicas relacionais entre empresas permitindo que as empresas ligadas umas às outras (clientes e fornecedoras) construam elas próprias o seu ambiente (Brilman, 1997).

Face às características dominantes do ambiente – imprevisibilidade e incerteza - as empresas devem tornar-se mais rápidas, mais flexíveis e mais inovadoras<sup>17</sup> inclusivamente no que concerne à sua própria organização social<sup>18</sup>. Considerando que as formas organizacionais facilmente se tornarão obsoletas o alvo das inovações é a própria organização e desta forma passa-se de “um mundo de inovações tecnológicas no quadro de organizações sociais estáveis para um mundo de inovações tecnológicas no quadro de organizações sociais em mudança” (Brilman 1997: 37). Nesta perspectiva a competitividade surge associada à estrutura e ao funcionamento do sistema humano por isso o autor recomenda o desenvolvimento e a implementação de uma gestão particularmente competente no plano social, qualquer que seja a estratégia de reconstrução empresarial adoptada (Brilman, 1997: 82).

Também Kovács (1992) não entende a flexibilidade como um fenómeno meramente técnico, mas antes como um fenómeno técnico-organizacional. A autora considera existir uma associação positiva entre o desenvolvimento das tecnologias e as exigências de flexibilidade organizacional (novos modelos de gestão e de organização do trabalho) e profissional (novas exigências qualificação).

Em suma, face às novas condições do ambiente a inovação parece ser a principal via que permite responder eficazmente aos desafios desta época de mudanças sendo com essa convicção que Brilman (1997: 37-39) propõe quatro tipos de inovação para as empresas: i) inovação em matéria de produtos e serviços; ii) inovação respeitante aos processos de produção, aos equipamentos de fabrico e às fórmulas de prestação de serviços; iii) inovação

---

se tão magras que, para além doutros inconvenientes, deixaram de ter recursos capazes de inovar, de lançar produtos novos, de gerir projectos e de crescer (Brilman 1997: 85).

<sup>17</sup> Neste contexto a inovação é considerada um processo complexo e multidimensional (dimensões técnica, económica, social, cultural e organizacional). “A inovação organizacional significa a aplicação de novos princípios à produção de bens e serviços, novas estruturas e novos processos de actuação, novo tipo de relacionamento entre pessoas e novos modelos de conduta (valores, mentalidades e atitudes)” (Kovács, 2002: 43).

<sup>18</sup> Na perspectiva de Brilman (1997) limitar a inovação aos produtos, aos serviços e às técnicas de produção tornou-se insuficiente para ser considerado inovador ou competitivo, ou simplesmente sobreviver.

da organização social e em particular a reinvenção das empresas; iv) mudança das mentalidades e dos comportamentos.

É também com base no mesmo pressuposto de que a aceleração da dinâmica competitiva exige inovações substantivas permanentes que Weiss adverte para o facto de a resposta à crescente complexidade do ambiente requerer amplitude de visão, rapidez e capacidade de decisão para obter vantagens competitivas. Considerando que o ambiente tem um carácter determinístico ao impor padrões de excelência às empresas o mesmo autor recomenda que estas garantam que cada função, cada responsável de processo e cada assalariado cumpra os objectivos fundamentais da sua própria actividade (Weiss, 1994b).

## **2. A emergência de novas formas de empresa**

### **2.1. A empresa pos-taylorista**

Vivem-se hoje situações extremamente diversas ao nível da empresa, da organização e da economia. As mutações da empresa cobrem um conjunto de características, de princípios e de paradigmas de organização radicalmente diferente da especificidade das estruturas, dos mecanismos e dos processos herdados da era industrial. Estas mutações atestam por um lado, a ruptura com as teorias clássicas da empresa e da organização e por outro lado, a emergência de novas teorias da empresa e de novos métodos de análise que permitam a explicação e interpretação do fenómeno de difusão de novas formas de empresa (Butera, 1991).

O conceito de empresa pós-taylorista faz a ruptura com o modelo tradicional de empresa (taylorista) e edifica um novo conceito de empresa mais abrangente e integrador no sentido em que reconhece a existência de uma multiplicidade de formas organizacionais<sup>19</sup>, em detrimento dos modelos únicos e ideais de organização.

Na definição de Brilman as empresas pos-tayloristas são o produto da conjugação de um conceito de organização que estrutura a empresa em processos dirigidos aos clientes e

---

<sup>19</sup> São vários os modelos de empresa que se desenham e operacionalizam e que contribuem para a formação da ideia de empresa pós-taylorista. Os novos modelos de empresa não são incompatíveis, mas antes coerentes e convergentes entre si. Cada empresa tem a possibilidade de optar pelo modelo que considere mais adequado ao cumprimento da sua missão, ou construir o seu próprio modelo singular. Em qualquer dos casos considera-se que todas as empresas devem tornar-se aprendentes. Brilman apresenta vários tipos de empresa que cabem na categoria de empresa pos-taylorista: *Lean company*; empresa de classe mundial ou de classe A; empresa horizontal; empresa em rede, modular ou virtual; empresa orientada para o projecto; empresa aprendente, etc. (Brilman, 1997: 303).

das NTIC que permitem o acesso rápido e transversal de todos os empregados a todas as informações úteis para as suas missões (Brilman, 1997). Considera ainda o autor que as empresas pos-tayloristas são “extremamente rápidas, flexíveis e competitivas” (Brilman 1997: 307) as quais apresentam o seguinte conjunto de características: i) subordinação dos processos às exigências dos clientes; ii) redução dos níveis hierárquicos; iii) organização em equipas autónomas multidisciplinares responsáveis por uma parte do processo, formadas por pessoal mais polivalente e capaz de trabalhar electronicamente em rede; iv) auto-melhoria da empresa motivada pela possibilidade de comparação com as outras empresas e pelo investimento na formação dos RH; v) subcontratação de partes do processo a outras empresas mais competentes e subcontratação de tarefas ou funções a trabalhadores independentes ou temporários para assegurar a flexibilidade necessária do ajustamento dos processos às variações das necessidades dos clientes (Brilman, 1997: 306).

Tal como Brilman (1997) Filleau e Ripoull (2002) propõem a análise do desenvolvimento actual das empresas a partir dos conceitos de transversalidade, fragmentação e aprendizagem. Para estas autoras, tomar o desenvolvimento das empresas como transversal significa reconhecer que estas adoptaram modos de divisão do trabalho e de coordenação distantes dos identificados por Chandler<sup>20</sup> e por Aoki<sup>21</sup>. Nos dias actuais é cada vez mais frequente as empresas adoptarem estruturas por projectos ou uma gestão por processos, na convicção de que tais estruturas respondem melhor às imposições do meio ambiente (Filleau e Ripoull, 2002).

A fragmentação da empresa decorre do processo de transformação das fronteiras organizacionais, que tradicionalmente separavam as empresas umas das outras e do seu

---

<sup>20</sup> Chandler identifica dois grandes tipos de formas hierárquicas nos EUA, que historicamente se sucederam. A forma unitária (forma U) e a forma multidivisional (forma M). Na forma U predomina uma visão taylorista da organização, baseada na divisão do trabalho e na departamentalização especializada. A forma M emerge com as transformações das condições de concorrência e das estratégias no sentido da integração vertical e da diversificação. É uma forma descentralizada que favorece a flexibilidade estratégica (pela penetração de novos mercados), a formação de economias de escala e de variedade (garantindo uma melhor coordenação das unidades de produção) e a coordenação dos estádios do processo de produção através da integração vertical (Filleau e Ripoull, 2002: 255). Vd. Chandler, Alfred (1962). *Strategy and Structure*. Cambridge: MIT Press e Chandler, Alfred (1977). *The Invisible Hand. The managerial revolution in american business*.

<sup>21</sup> O trabalho de Aoki consistiu em opor dois grandes tipos de firmas – americanas e japonesas – que, tal como as formas U e M de Chandler, representam modelos que se sucedem historicamente. Para este autor, a empresa A (modelo americano) está fortemente marcada pelas influências tayloristas e caracteriza-se pela especialização do trabalho cuja coordenação é assegurada por uma hierarquia. A empresa J (modelo japonês) favorece a rotação de tarefas, não adopta uma divisão do trabalho rígida e utiliza modos de coordenação motivadores. Esta modalidade de empresa põe em funcionamento os círculos de qualidade que esbatem a oposição entre o trabalho de concepção e de execução. Tal com o modelo M sucedeu ao modelo U, o modelo J sucederá o modelo A, na medida em que “num universo incerto, a estrutura de informação flexível e horizontal da firma J é mais eficiente do que a firma A” (Filleau e Ripoull, 2002: 255). Vd. Aoki, Masahiko (1990). “Towards an Economic Theory of the Japanese Firm”. *Journal of Economic Literature*, vol. 26, 1.

meio ambiente. Mas, actualmente as fronteiras das organizações tornaram-se tão fluidas que é possível falar de empresas fragmentadas. Esta situação é o resultado da conjugação de vários fenómenos complementares, nomeadamente: i) o recentramento sistemático na competência própria (desenvolvendo apenas os elos da cadeia de valor nos quais possui uma verdadeira vantagem competitiva); ii) o aparecimento de relações de pareceria entre empresas (que permite limitar os riscos de dependência inter-organizacional ou os riscos gerados pelas transformações ambientais); iii) o desenvolvimento de redes (conjunto de empresas ligadas umas às outras por um empreendimento comum, mas conservando a sua autonomia jurídica) (Filleau e Ripoull, 2002: 299). Independentemente das características anteriores, as empresas tendem a instaurar procedimentos e estruturas que favorecem a aprendizagem organizacional. Ou seja, a empresa é concebida como um espaço privilegiado da aprendizagem colectiva (Crozier, 1989) que se define como um fenómeno colectivo de aquisição dos saberes susceptíveis de dar continuidade ou de tornar mais eficaz a organização.

Para Butera a transformação das empresas consiste fundamentalmente na passagem do modelo “castelo” ao modelo “rede”, ou seja, as organizações tornam-se conjuntos de estruturas heterogéneas (mercados, hierarquias, sistemas de comunicação e sistemas culturais) dando origem a sistemas com fronteiras movediças que se sobrepõem e que não correspondem aos limites jurídicos ou administrativos fixados em função da propriedade ou da hierarquia (Butera, 1991).

À semelhança de Butera, Castells elege como principal transformação ocorrida nas empresas a “mudança de burocracias verticais para a empresa horizontal” (Castells, 1999: 184). O conceito de empresa horizontal de Castells apresenta sete tendências principais: i) organização em torno do processo e já não da tarefa; ii) hierarquia horizontal; iii) gestão em equipa; iv) avaliação do desempenho organizacional pela satisfação do cliente; v) recompensas baseadas no desempenho da equipa; vi) maximização dos contactos com fornecedores e clientes; vii) informação; viii) formação dos trabalhadores em todos os níveis (Castells, 1999: 185).

Na perspectiva de Livian o conceito de empresa pos-taylorista configura um processo de desconstrução da organização, o qual é concretizado por três vias: i) a passagem da organização objectiva à organização construída pelo observador; ii) a passagem da organização à acção desorganizada; iii) a passagem da organização moderna à organização postmoderna (Livian, 1998 *apud* Géniaux e Mira-Bonnardel, 2003: 132).

Butera situa a crise da grande empresa nos anos 1970 e identifica os seus dois grandes males: a *entropia* (provocada pelos elevados custos de gestão da organização-máquina e pela preocupação com o seu funcionamento interno) e o *conservadorismo* (em detrimento da adaptação e da inovação). Considera o autor que num primeiro momento o sucesso das pequenas e médias empresas foi atribuído ao facto de este tipo de empresas não sofrer de tais males, por conseguir flexibilidade na gestão dos meios técnicos e dos RH e por serem mais sensíveis às flutuações da procura (Butera, 1991). A visão de Butera sobre a crise da grande empresa é partilhada por Castells que associa a crise da grande empresa à crise da produção de massa e refere que o renascimento da produção artesanal personalizada e da especialização flexível é mais adequado às pequenas empresas (Castells, 1999).

Harrison critica abertamente esta posição e demonstra que as grandes empresas e os seus parceiros estratégicos dominam actualmente o processo de desenvolvimento económico (Harrison, 1997). Para este autor a revitalização das grandes empresas acontece após as crises de 1970 e 1980 e sustentou-se em quatro pilares: i) na centragem nas actividades vitais e na externalização das restantes actividades; ii) na difusão do uso da produção assistida por computador e dos sistemas de gestão da informação; iii) no estabelecimento de alianças estratégicas entre as grandes empresas de várias nacionalidades; iv) no incitamento à participação activa dos trabalhadores e ao seu empenho na missão da empresa, quer nas grandes empresas quer nos seus principais subcontratados (Harrison, 1997: 9-10).

Os argumentos de Harrison (1997) sobre a revitalização e transformação da grande empresa e das suas redes de produção contraria um conjunto de ideias que se desenvolveram sobre as empresas de menor dimensão. Este autor não lhes reconhece o papel de motor do crescimento económico, de geradoras de uma parte significativa de novos empregos ou de fortes impulsionadoras da dinâmica tecnológica. Na perspectiva de Harrison o aumento do número de pequenas empresas, muitas das quais submetidas ao controlo financeiro de grandes empresas, é uma consequência directa das estratégias de produção *lean* adoptadas pelas grandes empresas, quando decidiram conservar apenas o *core competence* e externalizar as restantes competências. Em suma, o *downsizing* estratégico das grandes empresas é responsável pela redução da média do tamanho médio das organizações de negócio e do crescimento das pequenas empresas (Harrison, 1997: 13).

## 2.2. A empresa em rede

### 2.2.1. Um conceito multifacetado

Quando se trata de abordar as novas formas de empresa o conceito de empresa rede emerge de imediato. O conceito de rede<sup>22</sup> aplica-se a vários tipos de empresa e de situações económicas e designa várias realidades organizacionais. Na perspectiva de Butera o conceito de empresa em rede pode aplicar-se sempre que haja descentralização de actividades de uma empresa central para empresas subcontractadas<sup>23</sup> (Butera, 1991: 55). Assim, são várias as situações apresentadas por Butera na tentativa de ilustrar a abrangência da noção de rede, a saber: A noção de rede designa as “fileiras” e “constelações de empresas”, ou conjuntos de empresas ligadas umas às outras por um ciclo de produção. Nestes casos a ligação não é jurídica nem cultural, por vezes sustenta-se em simples acordos e num sistema de cooperação funcional comum (Butera, 1991: 56).

Noutra categoria de rede encontram-se os agrupamentos de empresas juridicamente autónomas, mas com laços associativos geradores de serviços ou de valores (e.g. confederação de artesãos, cooperativas de produção ou de consumo) (Butera, 1991: 56).

São também assimiláveis pelo conceito de empresa em rede os acordos, como os da indústria electrónica ou química. Este tipo particular de acordos, para além do conteúdo económico, cria verdadeiros sistemas de empresas fundadas em obrigações contratuais em detrimento da propriedade ou a hierarquia. Contrariamente ao que se passa nos acordos clássicos, cujo primeiro objectivo é a troca económica, põem em jogo elementos de ordem estrutural como os “projectos comerciais”, actividades de I&D, a localização e a lógica de produção, a estrutura dos sistemas de informação e de telecomunicações do grupo ou as políticas de desenvolvimento de RH (Butera, 1991: 57).

É ainda possível falar de empresas em rede a propósito das grandes empresas “que se fazem pequenas”, ou seja, grandes estruturas que se articulam em “quase-empresas”

---

<sup>22</sup> Paché e Paraponaris propõem a análise da emergência da empresa rede com base numa perspectiva histórica. Na mesma linha de Chandler, os autores consideram que a evolução das estratégias empresariais deve ser analisada em período longo porque a evolução das estruturas organizacionais é o resultado de novas lógicas de acção que vão modificar o modo de controlar os recursos materiais, humanos e financeiros necessários para conseguir a criação de valor acrescentado (Paché e Paraponaris, 1993: 8).

<sup>23</sup> A descentralização efectuada visa a produção manufactureira e os serviços. Em alguns países (e.g. Itália) a proporção assumida por este fenómeno originou uma verdadeira explosão quantitativa e qualitativa da subcontractação e gerou um novo tipo de empresas: as empresas industriais não manufactureiras. Já nos EUA a tendência da descentralização efectua-se a partir de firmas industriais que assumem o papel de “ direcção industrial” sobre os subcontractados situados no estrangeiro, especializados na produção de peças mas também de produtos finais (Butera, 1991: 55).

praticamente autónomas, situadas entre o mercado e a hierarquia<sup>24</sup>. Estas pequenas unidades, partes integrantes do grupo, recorrem frequentemente a subcontratados externos e dotam-se de estruturas, de políticas e de sistemas operatórios destinados a exercer influência sobre a organização, as normas de qualidade, o saber-fazer das empresas subcontratadas (autónomas) e o mercado. Estas empresas subcontratadas são por vezes grandes empresas especializadas que operam segundo o sistema das economias de escala (pólos operatórios) ou conjuntamente com empresas muito mais pequenas (macro-empresas). Na maioria dos casos não estão submetidas ao controlo económico, jurídico ou organizacional da empresa central. A empresa central integra as suas estruturas internas e as sociedades subcontratadas por intermédio dos sistemas operatórios, que funcionam como estruturas integradoras (equipas, grupos de trabalho por objectivos ou comités) e sobretudo através de intervenção *soft* (na cultura da empresa, no estilo de gestão ou na imagem) (Butera, 1991: 57).

Para Weiss o fenómeno de “pequenização” das grandes empresas pode significar a perda de parte da sua auto-suficiência económica. Quer dizer, coloca-se a hipótese de a empresa deixar de conseguir controlar directamente o conjunto dos recursos estratégicos de que necessita para concorrer de modo inovador e eficaz em ambientes cada vez mais competitivos e vê-se obrigada a incluir nos seus projectos de desenvolvimento, os recursos e competências adquiridas no exterior (Weiss, 1994b: 42-43). Esta ideia é reforçada por Vaccà ao constatar que a grande empresa, potencialmente detentora de uma capacidade notável de auto-criação, auto-projecção, auto-organização e auto-renovação, perde a auto-suficiência económica e procura organizar as externalizações de modo a tornar aceitável o risco de dependência. Estrutura-se gradualmente em organização aberta à interacção, à externalização organizada e à procura de maior flexibilidade através da rede. A rede estabelece um novo circuito de aprendizagem que liga os sistemas interno e externo, e estende-se à escala reticular (Vaccà, 1992 *apud* Weiss, 1994b: 43).

Finalmente a noção de rede aplica-se igualmente aos sistemas de empresas (homogéneas ou heterogéneas) de base territorial ou distritos industriais<sup>25</sup>. Não sendo um conceito central deste trabalho, mas aceitando a ideia de Benko e Lipietz (1994) de que os

---

<sup>24</sup> São exemplos as divisões, centros de lucro, grupos de projecto, grupos de trabalho por objectivo (Butera, 1991: 57).

<sup>25</sup> Os distritos industriais em Itália e Silicon Valley nos EUA são modelos de referência sempre que se aborda esta realidade. A realidade dos distritos industriais e o seu papel no desenvolvimento regional e local foi amplamente estudada e encontra-se amplamente documentada. Para o conhecimento da formação e funcionamento das economias em rede veja-se e.g. Benko e Lipietz (1994); Paulo Neto (1999) ou Juan Castillo (1998b) e para um conhecimento da realidade portuguesa veja-se e.g. José Reis (1992) e Paula Urze (2004).



distritos industriais são o paradigma que antecede a empresa-rede, apresentam-se algumas definições desta configuração organizacional.

Harrison define os distritos industriais como redes de pequenas empresas territorialmente circunscritas, que apresentam sinais de “concentração sem centralização”, ou seja, a produção está dispersa geográfica e organizacionalmente, mas a estratégia, o *marketing* e as finanças são controladas por grandes empresas (Harrison, 1997: 22).

No entender de Becattini “o distrito industrial é uma entidade socioterritorial caracterizada pela presença activa de uma comunidade de pessoas e de uma população de empresas num determinado espaço geográfico e histórico” (Becattini, 1994: 20).

Garofoli define esta configuração reticular como sistemas de pequenas empresas territorialmente circunscritos como “*intensificações localizadas* de economias externas, que determinam densas aglomerações de empresas que fabricam o mesmo produto ou gravitam em torno de uma produção típica” (Garofoli, 1994: 33).

Para Scott (1994), constitui um distrito industrial toda a aglomeração industrial que possua estas duas características: ser uma rede local de empresas com uma determinada divisão do trabalho e estar ligada a um mercado local de trabalho.

Para Castillo um “distrito industrial (...) é um conjunto ideal-típico caracterizado por uma população de empresas, localizada num território, entre as quais existem redes de cooperação e confiança, com um governo estratégico e democrático e cujo *traballador colectivo* é um trabalhador/a qualificado/a, com salário elevado, implicado/a nos processos produtivos e tomada de decisões, num clima estável de diálogo social; tudo isto garantido (e reforçado) por instituições económicas, sociais e políticas que materializam estes sentidos e propósitos humanos” (Castillo, 1998b: 65).

Na perspectiva de Reis “um sistema produtivo local é um espaço de produção característico das formas de desenvolvimento intermédio e não metropolitano, definido simultaneamente por condições industriais próprias, por formas de representação colectiva e por condições socioeconómicas e territoriais significativamente relacionadas com os modos de reprodução social predominantes” (Reis, 1992: 122).

É pacífico aceitar que o conceito de rede é o que melhor define as novas realidades organizacionais<sup>26</sup>. Em sentido lato, as estruturas em rede configuram um modelo que se operacionaliza através de um grande número de entidades ligadas entre si e implicadas em processos económicos que convertem os recursos em bens e serviços destinados a clientes

---

<sup>26</sup> Kovács et al consideram mesmo que as redes e as organizações virtuais (modelos de estruturas provisórias) são os modelos típicos da sociedade da informação e os mais adequados às condições de instabilidade do sistema global de produção da economia mundializada (Kovács et al, 2006: 40).

finais (Axelsson e Easton, 1992 *apud* Weiss, 1994b: 41). Caracteriza-se igualmente pela acção complementar e organizada de numerosos módulos inseridos numa cadeia que comporta as diversas fases do ciclo de produção e que deve, para produzir valor, ser concebido de uma forma aberta, alargando-se aos fornecedores, aos distribuidores e aos clientes (Rullani, 1993 *apud* Weiss, 1994b: 41).

Weiss qualifica as estruturas em rede como “mesoconfigurações económicas de alta intensidade relacional” - quer se trate de empresas-rede, redes de empresas ou de distritos industriais – e considera-as como um dos aspectos mais marcantes do período que se seguiu ao segundo choque petrolífero (Weiss, 1994a: 95).

Como ficou demonstrado há inúmeras denominações para qualificar o novo modelo de empresa, mas todas elas põe em evidencia as seguintes constatações: i) trata-se, em todos os casos, de “empresas híbridas” situadas na fronteira da organização e do mercado; ii) no caso das empresas, os domínios da técnica e da gestão não coincidem forçosamente com os domínios do jurídico e da organização; iii) os processos económicos e a organização não dependem da estrutura de cada empresa em particular, mas das relações que as empresas estabelecem entre si (Butera, 1991: 58).

### 2.2.2. Tentativa de definição

Um dos procedimentos utilizados pelas grandes empresas para obter flexibilidade foi a descentralização de actividades de produção e de serviços para empresas autónomas ou semi-autónomas, dando origem ao aparecimento de novas formas de empresa em rede (Kovács, 1992) que, como já foi referido, se operacionalizam numa multiplicidade de tipos de empresa e de situações económicas. Seguidamente apresentam-se várias propostas de definição da empresa enquanto realidade reticular.

Thorelli<sup>27</sup> (1986) concebe a empresa rede de modo dinâmico e avança que uma rede é constituída por duas empresas (ou mais) ligadas por relações de troca suficientemente fortes para criar uma espécie de sub-mercado contratual no mercado global onde se confrontam a oferta e a procura. Estas relações de troca são duráveis e a sua estabilidade exige um número mínimo de acordos bem como uma confiança recíproca entre os agentes.

---

<sup>27</sup> Apesar da configuração empresa-rede não ser nova, esteve excluída da alternativa mercado/hierarquia. Foi Thorelli (1986) que apresentou o interesse das estruturas em rede enquanto forma organizacional intermédia entre o mercado e a hierarquia.

Segundo o autor, é fundamental que exista um esforço de coordenação, que designa por “gestão da rede”, que garanta a adequação entre os diferentes planos de acção.

Na mesma linha Powell (2002) propõe-se identificar um conjunto de factores coerentes que permitam falar das redes como uma forma de coordenação da actividade económica distinta do mercado e da hierarquia. Este autor observa a emergência de novas formas de trocas, que levam as empresas a ligar-se por acções de colaboração com outras empresas (muitas das quais são concorrentes) e a estruturar-se sem considerar as forças externas hostis. Por estes motivos, considera que as abordagens existentes não explicam satisfatoriamente esta nova realidade e considera que “mercado, hierarquia e redes são peças do grande puzzle que é a economia” (Powell, 2002: 316).

Brilman (1997) atribui a emergência da empresa rede à evolução rápida e aleatória dos mercados. O autor observa que as empresas da nova geração evitam ser organizações monolíticas e burocráticas (mesmo quando crescem rapidamente) e que as empresas mais antigas trocam a integração por uma estrutura diminuta e flexível centrada naquilo que sabem fazer de melhor. Neste sentido, a ideia base da empresa rede<sup>28</sup> em Brilman consiste em limitar a actividade interna das empresas às suas competências estratégicas chave e externalizar todas as outras, ou seja, confiar aos fornecedores, subcontratados ou parceiros externos a realização das restantes tarefas e funções. Note-se que a definição de Brilman não pretende ser redutora, ou seja, o seu conceito de empresa rede ou modular não se resume à simples externalização das actividades banais, não essenciais e não estratégicas. Estamos perante uma ideia de empresa de geometria variável, que se constrói como um lego (metaforicamente falando) ao permitir a junção e separação de blocos em função dos produtos ou negócios que querem realizar (Brilman, 1997: 160).

Por vezes a noção de rede aproxima-se da noção de sistema na medida em que está presente a ideia de que a rede reúne elementos que estabelece relações de interdependência, de entajuda e de colaboração entre si. Nesta perspectiva, uma rede define-se como um conjunto de pequenas unidades dispersas, ligadas entre si de modo mais ou menos formal e organizado, para satisfazerem necessidades comuns. Uma rede implica comportamentos, meios de ligação, uma estratégia e uma gestão diferentes das de uma empresa tradicional. A rede apresenta-se como um dispositivo de forma variável que permite pôr em relação simultaneamente um conjunto de acções (Géniaux e Mira-Bonnardel, 2003: 131).

---

<sup>28</sup> Brilman informa que as empresas em rede são particularmente numerosas nas indústrias têxtil e electrónica e que as indústrias automóvel e farmacêutica tendem cada vez mais para a desintegração. O autor prevê que, num universo em que a mudança é lei e em que nenhuma empresa pode dispor de todas as tecnologias para o exercício da sua própria actividade, a tendência para se transformarem em empresa rede torna-se generalizada (Brilman, 1997: 159-160).

Paché e Paraponaris põem em evidência o carácter dinâmico das redes e o papel que nelas desempenham as pequenas e médias empresas ao apresentar a empresa rede como uma “estrutura flexível e adaptativa mobilizante (...) um conjunto coordenado e estabilizado de competências (ou saber-fazer), frequentemente detido pelas pequenas e médias empresas” (Paché e Paraponaris, 1993: 7).

No conceito de Butera o primeiro critério que permite identificar a empresa rede é a descentralização de actividades de uma empresa central para empresas subcontratadas. A partir daqui a noção de empresa rede comporta quatro variantes possíveis, definidas em função do sistema de controlo adoptado, que exprimem realidades económicas e jurídicas radicalmente diferentes (Butera, 1991: 65-66):

i) Empresa-rede “de base hierárquica”, na qual domina a estrutura hierárquica interna mas onde as relações de influência e de comércio com as outras pequenas e médias empresas são fortes (e.g. grandes empresas altamente descentralizadas);

ii) Empresa-rede “com centro de gravidade concentrado” numa única agência estratégica com relações comerciais e uma influência preponderantes (e.g. sistemas regulados por *holdings* financeiras, empresas industriais não manufactureiras ou sociedades vazias);

iii) Empresa-rede dotada de “múltiplos centros de gravidade”, na qual o sistema funciona sucessivamente à volta de diversas agências estratégicas, com relações de influência complexas e instáveis (por exemplo, as sociedades de tipo associativo como as cooperativas) que gravitam de modo cíclico à volta de uma empresa maior ou de um grupo informal de grandes empresas;

iv) Empresa-rede sem centro (e.g. sistemas de base territorial como os distritos industriais ou as fileiras).

Em função da intencionalidade da constituição da rede, Butera (1991) distingue dois tipos de empresa-rede: a “empresa rede natural” e a “empresa rede orientada”. A “empresa-rede natural” é um sistema dotado de uma multiplicidade de estruturas e de conexões identificáveis, no seio das quais operam nós autoregulados com vista a atingir objectivos comuns e partilhados. Neste caso a empresa-rede é simultaneamente uma forma de empresa e um sistema de organização, sem identidade jurídica nem estrutura hierárquica unitária. A sua flexibilidade intrínseca é uma vantagem importante relativamente às outras formas de empresa<sup>29</sup>. Por sua vez, está-se em presença de uma “empresa rede orientada”

---

<sup>29</sup> A sua estrutura está particularmente adaptada aos sistemas empresariais de alto risco e de elevada *performance*. Num sistema de economia de escala apresenta igualmente vantagens competitivas: faculdade de

quando vários sujeitos empreendedores - individuais ou colectivos, privados ou públicos - asseguram de modo institucional a concepção, a gestão e a manutenção do conjunto de um sistema semelhante ao descrito. Ao contrário das outras formas de empresa e de organização que a precederam, a empresa rede caracteriza-se pela identificação das finalidades e do controlo dos resultados. No caso da empresa-rede orientada não existe instância central de planificação e de controlo. A sua conduta depende da capacidade dos sujeitos empreendedores, da agência estratégica e de cada nó tomado individualmente para assegurar a vitalidade do conjunto dos nós (Butera, 1991: 73).

No entender de Kovács (2002) as redes (e as organizações virtuais) são os modelos organizacionais por excelência da sociedade da informação. São estruturas provisórias que podem assumir diversas formas e comportar diferentes tipos de relacionamento, que podem ir da cooperação baseada na parceria, à dependência baseada na dominação. Assim, a autora identifica as seguintes realidades reticulares: i) redes horizontais de pequenas empresas; ii) redes horizontais de grandes empresas; iii) redes de subcontratação em torno de grandes empresas; iv) alianças estratégicas entre grandes empresas para certas actividades; v) redes resultantes da desagregação das grandes empresas e vi) redes globais (Kovács, 2002: 50). Entre as vantagens da organização em rede Kovács (2002) destaca a possibilidade de esta poder constituir um espaço privilegiado e alargado de inovação tecnológica e organizacional, desde que prevaleça uma lógica de cooperação e de autonomia e uma divisão equilibrada do trabalho entre as empresas que compõem a rede.

Para Harrison as formas em rede são especialmente apropriadas quando o que está em causa é uma troca de bens cujo valor não é facilmente mensurável, por exemplo, o conhecimento tácito, o *know-how*, as competências técnicas, os estilos ou as filosofias de produção. A tipologia das redes que apresenta inclui as seguintes modalidades: i) *Craft-type industrie*; ii) pequenas empresas que integram os distritos industriais; iii) grandes empresas ligadas a outras pela subcontratação, com base geográfica ou não (*outsourcing* ou *outworking*) e iv) alianças estratégicas (Harrison, 1997: 133).

Na óptica de Livian (1998) a empresa rede é a estrutura que melhor responde às condições modernas da competitividade e por essa razão pode tornar-se num novo tipo-ideal. Sérieyx (1996 *apud* Géniaux e Mira-Bonnardel, 2003: 132) confirma esta ideia ao afirmar que quanto mais o ambiente for evolutivo, concorrencial e imprevisível, mais importantes se tornam as capacidades de agilidade e de reactividade e de multiplicação das

---

segmentar os processos e de os afectar a unidades especializadas capazes de produzir melhor com custos menos elevados (a especialização flexível de que falam Piore e Sabel) (Butera, 1991: 68).

inteligências enquanto factor de inovação. Ou seja, no contexto da economia globalizada afigura-se cada vez mais pertinente substituir a pirâmide pela rede.

Segundo Castells a empresa em rede é a forma organizacional da economia da sociedade da informação e define-a como “aquela forma específica de empresa cujo sistema de meios é constituído pela intersecção de segmentos de sistemas autónomos de objectivos” (Castells, 1999: 191). Nesta perspectiva, os componentes da rede podem ser autónomos e dependentes relativamente à rede, podem ser parte de outras redes, logo de outros sistemas que visam outros objectivos. Assim sendo, o desempenho da uma rede dependerá de dois dos seus atributos fundamentais: a conectividade e a coerência (Castells, 1999).

Constata-se que as organizações do século XXI sofrem um processo de metamorfose (Butera, 1991; Ettighoffer e Beneden, 2000 *apud* Géniaux e Mira-Bonnardel, 2003) do qual resultam meta-organizações. A noção de meta-organização qualifica as empresas rede, nas quais predominam relações de cooperação e onde as tecnologias da informação e comunicação favorecem a colaboração no trabalho e ajudam a contrariar a obsolescência dos conhecimentos (Géniaux e Mira-Bonnardel, 2003: 129). Com efeito, a meta-organização conta com um ambiente em mutação permanente, face ao qual a velocidade de reacção é vital. Esta dinâmica criativa distingue as empresas pela sua capacidade de alicerçar a vantagem concorrencial na melhor conjugação de inteligências, de saberes e de competências (Sérieyx, 2000 *apud* Géniaux e Mira-Bonnardel, 2003: 130). A empresa rede surge então como a forma organizacional que combina agilidade, flexibilidade, riqueza e dinamismo.

De facto, para alguns autores (Fréry, 1997; Livian, 1998; Ettighoffer, 2000 *apud* Géniaux e Mira-Bonnardel, 2003: 130) esta forma de organização é um novo tipo ideal que se imporá como modo de organização dominante no futuro. Nesta perspectiva, a edificação desta configuração organizacional híbrida recupera algumas das problemáticas clássicas, mas de forma mais acutilante na medida em que na configuração em rede se confrontam a lógica de competitividade da rede com as estratégias distintas das diferentes empresas (Géniaux e Mira-Bonnardel, 2003). Trabalhar em rede, com parceiros externos sem relação hierárquica ou transaccional, corresponde a uma escolha estratégica que coloca as empresas perante uma bifurcação em que a alternativa é a organização clássica. Esta bifurcação não é irreversível. O estudo da evolução das redes de empresas<sup>30</sup> tem revelado a

---

<sup>30</sup> Após a análise profunda de quatro redes Géniaux e Mira-Bonnardel (2003: 130) concluem que a forma organizacional em rede não constitui uma forma definitiva de organização, mas um estado contextual datado.

existência de um ciclo de vida das redes que leva à separação ou à absorção das empresas envolvidas (Jolly, 2001 *apud* Géniaux e Mira-Bonnardel, 2003: 130).

### 2.2.3. A externalização como ponto de partida

Aceitando a ideia de Butera (1991) de que a descentralização de actividades de uma empresa central para empresas subcontratadas é o primeiro critério para que se possa falar de rede importa reflectir sobre o conceito que lhe dá origem: a externalização.

Na maior parte do século XX as organizações privilegiaram a internalização de todo o tipo de actividades e de recursos. Esta estratégia de integração vertical incorporava fontes de *inputs*, *marketing* e sistemas de distribuição e, nos casos em que a internalização não era suficiente, as organizações procuravam incluir os aspectos cruciais do ambiente nas suas próprias estruturas (Chandler, 1977 *apud* Scott, 2004: 11).

Na década de 1990<sup>31</sup>, por força das alterações profundas no relacionamento das organizações com o ambiente, o fenómeno da externalização<sup>32</sup> conheceu um desenvolvimento particular. Num contexto de políticas de redução de custos e de racionalização das empresas as questões da *performance*, da evolução e da perenidade da integração vertical põem em questão a lógica patrimonial que dominou até então. As empresas tomam consciência que têm problemas organizacionais de eficácia interna e de arbitragem entre diferentes investimentos e decidem optar pela externalização, ou seja, passam a dispensar unidades internas (empregados, divisões e funções) e a contratar fora funções tradicionalmente feitas no seu interior<sup>33</sup> (Quélin, 2003).

Na sua mais recente versão a externalização é uma opção estratégica que consiste em confiar a uma empresa especializada a totalidade ou parte de uma actividade ou função de outra empresa, no quadro de um contrato plurianual que estabelece as condições e a duração do serviço (Fimbel, 2003: 28). De forma mais sucinta dir-se-á que a externalização

---

<sup>31</sup> De facto, a externalização não é um fenómeno novo. Observa-se que numerosas actividades historicamente integradas pelas empresas foram sendo externalizadas ou cedidas ao longo do seu crescimento. Nesta perspectiva, o conceito de externalização actual sucede a fase da integração considerada “natural” (Quélin, 2003).

<sup>32</sup> As funções mais externalizadas são, na perspectiva de Quélin, de três tipos: funções de suporte “básicas”, actividades de produção e funções de suporte “complexas” da cadeia de valor (Quélin, 2003: 16).

Em Junho de 2002 o barómetro *outsourcing* da Ernest e Young hierarquizava as categorias de actividades externalizadas do seguinte modo: Informática e telecomunicações (73%), Distribuição, logística e transporte (63%), Serviços gerais (53%), RH (24%), Administração ou finanças (22%), Produção (20%), *Marketing* ou comunicação (13%) (*apud* Fimbel, 2003: 28-29).

<sup>33</sup> Uma consequência directa desta estratégia foi a diminuição da dimensão média das empresas (Carrol e Hannan, 2000 *apud* Scott, 2004: 11).

representa a transferência de actividades para um prestador e a manutenção do *core competence* da empresa (Quélin, 2003: 13).

A externalização pressupõe a modificação (subtraindo da firma e adicionando ao mercado) de forma durável das fronteiras da organização e da sua configuração estrutural. Neste sentido, considera-se a externalização como o acto de ceder total ou parcialmente as actividades de uma firma a outra firma externa especializada, contratada para o efeito (Saint-Amand e Lequin, 1997 *apud* Fimbel, 2003: 28). Trata-se de um fenómeno dinâmico que se traduz na passagem de um modo de gestão interna a um modo de gestão externa dos recursos, acompanhada pela transferência de recursos (humanos, técnicos e financeiros) para um prestador de serviços (Quélin, 2003: 16). Neste sentido, a problemática da externalização não se reduz ao *make or buy* e distingue-se da subcontratação industrial pela existência de cláusulas sobre transferência de pessoal, cedência de recursos e de meios de apoio à produtividade e à *performance* e funda-se num contrato de longo prazo. A externalização requer uma forma de organização específica e cria uma relação de dependência entre cliente e prestador<sup>34</sup>. Sintetizando, a externalização pressupõe o recurso a um prestador externo, para realizar uma actividade até então realizada no interior da empresa; pode incluir a transferência de recursos materiais e/ou humanos; pressupõem uma relação de médio e longo prazo e acontece num quadro contratual (Quélin, 2003: 16).

Atkinson avança que as estratégias de externalização visam atingir o seguinte conjunto de objectivos: i) concentrar os recursos da empresa nos domínios em que ela é mais forte e transferir para outras empresas os domínios em que elas sejam também as mais fortes; ii) conseguir economias de escala, exercer um poder monopolístico, apresentar uma maior flexibilidade de efectivos ou pagar salários mais baixos; iii) libertar-se do risco e da incerteza e dos custos associados; iv) reduzir os efectivos globais da empresa e a sua massa salarial (Atkinson, 1986: 15).

Vários autores (Chanson, 2003; Fimbel, 2003; Quélin, 2003; Weiss, 1994a) se empenharam em demonstrar o carácter estratégico da externalização. Nem sempre o facto da externalização modificar a estrutura e a configuração organizacionais foi critério suficiente para qualificar a externalização como estratégica. Para Porter (1985 *apud* Fimbel, 2003: 29) por exemplo, a externalização só é estratégica quando afecta actividades directamente situadas na cadeia de valor. Já Quélin distingue as operações de externalização “estratégica” das operações de externalização “clássica” com base em três dimensões:



i) o fenómeno abrange cada vez mais funções importantes<sup>35</sup>; ii) os contratos celebrados atingem valores cada vez mais elevados e incluem a transferência de recursos e de pessoal para o prestador de serviços; iii) os prestadores de serviços aceitam cada vez mais riscos e responsabilidades e a natureza da relação entre o cliente e o seu prestador tende a evoluir para uma relação de parceria e de co-desenvolvimento (Quélin, 2003: 15).

Com carácter mais ou menos estratégico, são reconhecidas à externalização vantagens e desvantagens. Entre os aspectos favoráveis da externalização está o abandono da lógica tradicional cliente-fornecedor<sup>36</sup>, cuja relação vai para além do negócio. As empresas centrais aconselham, e muitas vezes apoiam, as empresas subcontratadas a abandonar as formas de organização do trabalho tayloristas, a revalorizar as qualificações dos operários, a melhorar as condições de trabalho e a desverticalizar a hierarquia para facilitar a comunicação (Weiss, 1994a: 97).

No domínio das vantagens a opção pela externalização também pode ser entendida como uma possibilidade ao dispor da empresa para se libertar de capacidades inutilizadas ou *demodées*, reduzir os riscos associados ao emprego flutuante e diminuir os *stocks* (Villela *apud* Weiss, 1994a: 97). Pode ainda facilitar a construção de parcerias<sup>37</sup> entre empresas no plano temporal sendo que as parcerias oferecem a vantagem da partilha de actividades (e.g. flexibilidade e reactividade), limitando os riscos inerentes a essa estratégia (e.g. problemas de qualidade, de prazos ou de dependência) (Filleau e Ripoull, 2002).

Brilman apresenta um outro conjunto de vantagens da externalização centradas na utilização dos recursos. Para este autor esta opção estratégica permite à empresa empregar os seus recursos nas vantagens competitivas; dispor de mais dinheiro para investigação e desenvolvimento, para formação do pessoal, para equipamentos mais eficazes e para reter os colaboradores chave. A reunião dos recursos internos e externos favorece a criação de sinergias e a articulação de projectos estratégicos<sup>38</sup>. Permite ainda o crescimento rápido e com pouco capital e uma estrutura de gestão reduzida. Em certos casos permite também

---

<sup>34</sup> A transferência de recursos para um prestador confere-lhe poder e gera dependência da empresa externalizadora.

<sup>35</sup> É o caso, por exemplo, da logística, do desenvolvimento de aplicações informáticas ou da investigação e desenvolvimento.

<sup>36</sup> Os fornecedores de primeiro nível tornam-se gradualmente co-protagonistas dos métodos de produção e da qualidade do produto ou serviço. Hoje não é raro que os investimentos em I&D sejam partilhados entre a empresa cliente e a empresa fornecedora.

<sup>37</sup> “A parceria designa o conjunto das acções de cooperação entre várias empresas dispondo de potenciais complementares e desejosas de obterem efeitos de sinergia” (Filleau e Ripoull 2002: 268).

<sup>38</sup> Um número crescente de empresas está a substituir a verticalidade produtiva tradicional por alianças estratégicas com os fornecedores e com os concorrentes que detêm o controlo do processo de fabricação e de distribuição nos mercados (Weiss 1994b: 42).

lançar mais rapidamente os produtos utilizando as competências ou as capacidades disponíveis imediatamente nas outras empresas (Brilman, 1997).

O reconhecimento das vantagens da externalização não impede Brilman de alertar para os riscos e inconvenientes que lhes estão associados. O autor considera que a externalização de uma função não deve ser encarada apenas como a consequência de uma opção económica entre “fazer” ou “comprar”, ela significa em primeira-mão o abandono de certas competências, logo há que equacionar por um lado, se essas competências não serão úteis no futuro, mesmo que não constituam competências chave e por outro lado, que essas competências não são ou não serão úteis para projectos de inovação no quadro de equipas pluridisciplinares internas ou ligadas com parcerias exteriores (Brilman, 1997: 167). O alerta de Brilman é partilhado por Quélin, o qual sublinha o facto de se observar uma migração do valor acrescentado em certas actividades que, no domínio da indústria, por exemplo, não se resume somente ao produto e à sua transformação, mas desenvolve-se à volta de todas as prestações associadas ao produto. Também por este motivo, a externalização não deve dissociar-se de uma reflexão estratégica de médio prazo (Quélin, 2003: 14).

A externalização de actividades também é vista como um processo progressivo de fragmentação do sistema de produção, atendendo a que a tendência é para externalizar porções cada vez mais importantes de valor acrescentado e de construir verdadeiras redes com os fornecedores, com o auxílio dos sistemas de informação (Weiss, 1994b: 39).

Em suma, a externalização não se resume a uma política de subcontratação que visa apenas a redução de custos a curto prazo. Por vezes é tomada como a base da reinvenção da empresa, na medida em que vigora a tendência para que toda a actividade económica se torne actividade de serviços<sup>39</sup> e nesta perspectiva deve prevalecer associada a uma visão de longo prazo. Em tese, uma política de externalização profunda permitirá à empresa ser a melhor a nível mundial e aliar-se aos melhores a nível mundial. A concentração de recursos e de talentos sobre os processos chave da cadeia de valor e a construção de uma rede de parceiros que considera cruciais, permitirão à empresa adquirir uma posição forte nas relações com os parceiros, os fornecedores e os clientes (Quinn, 1994 *apud* Brilman, 1997: 170).

---

<sup>39</sup> Mesmo as empresas industriais são principalmente constituídas por serviços: investigação e desenvolvimento, logística, *marketing*, finanças, compras, vendas, distribuição, serviços pós-venda, etc. O departamento de produção propriamente dito não representa mais do que uma fracção frequentemente mínima do valor acrescentado das empresas ditas industriais. A proposta é para considerar cada departamento

#### 2.2.4. A dimensão relacional

A dimensão relacional das configurações estruturais em rede é unanimemente reconhecida como a sua principal característica e simultaneamente como uma das suas vantagens. Em qualquer dos tipos de empresa ou de situação económica referidos atrás se verifica que a estrutura em rede rompe com os modos de relacionamento próprios da empresa tradicional e cria uma dinâmica relacional própria.

Assume-se portanto que o bom funcionamento da rede, para além de requerer infra-estruturas tecnológicas, depende em grande medida do seu carácter eminentemente relacional e pressupõe a existência dos seguintes elementos: i) “relações de confiança, acordo sobre investimentos a longo prazo e sobre a repartição dos benefícios; ii) relações de interdependência suficientemente fortes para criar um sentido de pertença e de destinos ligados, bem como um equilíbrio de poderes; iii) um certo grau de integração que permita estabelecer contactos sólidos, boas comunicações; iv) informação transparente e adequada para que cada um conheça os planos e orientações do outro e v) institucionalização da parceria por ligações legais e sociais, reconhecimento e explicitação de valores” (Kovács, 2002: 50).

Nos sistemas produtivos em rede a unidade de referência já não é a empresa individual e auto-suficiente, mas uma configuração de interconexões e de interdependências que tornam “a rede de relações um património de recursos capazes de estimular a capacidade concorrencial do sistema” (Weiss 1994a: 96). As estratégias fundadas na base de redes de cooperação surgem como uma resposta óptima ao crescimento rápido e à complexidade da inovação científica e técnica e à globalização do mercado” (Weiss 1994a: 96). É cada vez mais frequente os processos de inovação tecnológica resultarem da acção conjunta de vários actores e não necessariamente de uma empresa central<sup>40</sup>.

As relações que se desenvolvem entre as empresas que subcontratam (clientes) e as empresas que executam (fornecedores), distanciam-se do tipo de relação clássico entre cliente e fornecedor (Filleau e Ripoull 2002: 268). As empresas fornecedoras tornam-se dependentes da estratégia da empresa cliente, mas também é possível que se desenvolvam entre ambas relações de cooperação e de parceria já que a qualidade dos produtos também depende das primeiras (Filleau e Ripoull, 2002; Scott, 2004). Como refere Brilman (1997) é

---

de serviços da cadeia de valor de uma empresa como uma actividade de serviço em si mesma. Estas actividades podem efectuar-se internamente ou ser externalizadas (Quinn, 1994 *apud* Brilman, 1997: 160).

frequente os clientes imporem à cadeia de fornecedores uma série de exigências direccionadas para a adopção de novos métodos de gestão<sup>41</sup> ou para a mudança das suas empresas. Desta forma, “as modas da gestão” tornam-se uma obrigação imposta pelo cliente. O procedimento de transferência de tecnologias e de métodos do cliente (empresa principal) para os fornecedores (parceiros) implica a evolução ou reorientação das actividades destes, levando-os a ter níveis de profissionalismo mais elevados e coerentes com as necessidades dos clientes (Brilman, 1997: 28). Nesta linha de relacionamento há empresas de referência que fornecem assistência especializada às empresas da rede para as ajudar a reduzir os custos, a aumentar a qualidade dos produtos e a otimizar a relação *stock*/produção e os tempos de entrega (Weiss, 1994a: 98).

A natureza fundamentalmente relacional das arquitecturas reticulares não dispensa a coordenação. A coordenação na estrutura em rede tem a função de recentrar os recursos e as diversas articulações da empresa (aberta) sobre a sua missão, a sua visão e a sua estratégia, numa óptica de partilha de objectivos comuns, de eficiência, de parceria e de satisfação do cliente (Weiss, 1994b: 42). Neste sentido, as empresas que integram uma rede (legalmente independentes e economicamente dependentes) não deixam de ser autónomas pois têm o seu próprio governo/gestão. Por vezes o problema reside na escolha de uma estratégia que permita conciliar a autonomia com a interdependência e de desenvolver uma capacidade de influência mútua. A rede pode assumir uma conotação de cooperação, mas também pode acontecer que algumas empresas queiram ser dominantes (ter ao mesmo tempo o controlo e a autonomia) (Weiss, 1994a: 97).

A preponderância da lógica relacional nos sistemas reticulares provocou uma transformação do conceito de fronteira organizacional, que durante décadas ocupou um lugar central na análise organizacional. Max Weber definiu as organizações como um espaço de relações sociais “fechadas”, com acesso limitado a determinados indivíduos e com limites impostos por um chefe ou director assistido por um *staff* administrativo. Com o advento das concepções de sistema aberto, os teóricos reconheceram a dependência da organização relativamente ao ambiente, mas continuaram a enfatizar a necessidade de a

---

<sup>40</sup> Para além de empresa central são usadas outras designações sinónimas, como por exemplo, empresa principal, empresa guia, empresa *pivot* ou empresa referência.

<sup>41</sup> O elenco de exigências do cliente que permite exemplificar esta situação é extenso, pelo que se apresentam apenas algumas referências a título exemplificativo: zero defeitos, zero atrasos e *just-in-time*; qualidade assegurada; certificação ISO 9000; Qualidade Total; conformidade com os critérios de fornecedor de “classe mundial”; transferência de *Know-how*; participação na concepção de novos produtos; resposta instantânea a todas as questões, ou seja, disponibilidade total para troca de informações; estabelecimento de ligações informáticas; lealdade total entre parceiros, entre outros (Brilman 1997: 27).

organização se “defender” das influências externas e de proteger o seu centro técnico das perturbações ambientais (Thompson *apud* Scott, 2004: 10).

A complexidade do meio ambiente, a emergência de novas formas organizacionais e a propagação de novas lógicas relacionais inter-empresas contribuem para alterar de forma substancial a configuração das fronteiras organizacionais. As fronteiras bem delimitadas da empresa tradicional (taylorista) separavam-na do ambiente externo, porém, a linha de demarcação actual entre o que está dentro e fora é cada vez mais incerta<sup>42</sup> (Weiss, 1994a).

Para Scott (2004) a evolução dos sistemas de produção e de serviços para configurações em redes<sup>43</sup> de empresas independentes ou semi-independentes<sup>44</sup> não sugere o desaparecimento das fronteiras, mas antes alterações na sua área de actuação, composição, duração e mecanismos de força. Esta ideia é partilhada por Weiss para quem as características das empresas rede globais - partilha de múltiplas actividades, orientação relacional, estrutura mais informal, maior flexibilidade no cruzamento das culturas e das fronteiras nacionais – impedem que estas tenham fronteiras nitidamente desenhadas<sup>45</sup> (Weiss, 1994a: 95-96).

No que concerne às fronteiras organizacionais Brilman define a empresa rede como uma estrutura de geometria variável, algo que se constrói-se e se desfaz como se fosse construída com blocos de lego que se juntam e se separam, em função dos produtos ou negócios que se querem realizar<sup>46</sup>. Assim, por via das novas relações inter-empresas, instalou-se a confusão no conceito de fronteira (e também de hierarquia) organizacional que caracterizou os modelos do velho paradigma (Brilman, 1997:168).

A estrutura em rede, por requerer a cooperação entre vários actores (clientes, fornecedores, contratados e subcontratados) dificulta a determinação do ponto onde uma empresa acaba e a outra começa (Weiss, 1994a: 96). Neste caso, as fronteiras

---

<sup>42</sup> A actividade da empresa actual implica transacções incessantes entre os seus mundos interno e externo, obrigando-a a ajustar permanentemente a sua estratégia à estratégia dos outros actores da rede.

<sup>43</sup> Segundo Scott (2004) na configuração em rede os sinais simbólicos substituem os modos materialistas de demarcação das fronteiras organizacionais.

<sup>44</sup> À semelhança dos sistemas de produção artesanal que originaram os distritos industriais, constituídos por pequenas empresas à volta de uma grande empresa central (Harrison, 1994; DiMaggio, 2001 *apud* Scott, 2004: 11).

<sup>45</sup> Acresce ainda que a subtracção e adição de novas empresas à rede pode acontecer com grande rapidez, sem que a estrutura de base se modifique de modo significativo. Neste caso as fronteiras são instáveis, mas a configuração pode permanecer suficientemente forte para absorver as mudanças (Weiss 1994a: 95-96).

<sup>46</sup> As possibilidades oferecidas pela rede são várias. A empresa referência pode confiar a produção de um produto final a outra empresa; pode fabricar uma gama de produtos e externalizar a fabricação de outra gama ou, em caso extremo, pode ficar reduzida a um núcleo de *marketing* e de gestão financeira e funcionar com base numa vasta rede de retalhistas, franchisados e subcontratados (e.g. Benetton, Nike e Reebok) (Brilman 1997:161).

organizacionais são determinadas pelas oportunidades do mercado, num determinado período<sup>47</sup>.

Para Kanter et al (*apud* Scott 2004: 10-11) os indicadores que actualmente permitem qualificar as fronteiras das organizações como mais abertas, mais permeáveis e mais flexíveis são, entre outros, as alterações na estrutura de emprego<sup>48</sup>, a adopção de novas formas de organização da empresa e do trabalho, o *downsizing* organizacional e o estabelecimento de alianças com parceiros e concorrentes para além das fronteiras operacionais de cada empresa.

Em suma, a intensidade relacional que caracteriza as redes de empresas “promovem uma acessibilidade acrescida entre parceiros, desenvolvem novas interdependências (...) estimulam o metabolismo interorganizacional (...) potenciam a competitividade corporativa e possibilitam a criação de valor acrescentado (Neto, 1999: 227).

### **2.2.5. Uma forma híbrida de organização**

Tradicionalmente o mercado e a hierarquia foram consideradas as formas puras de coordenação económica. Porém, a emergência de novos modelos de empresa traz à luz do dia formas institucionais alternativas devido à perspectiva interorganizacional e à forma como combinam e integram características das duas formas principais (Bensebaa, 2002).

Thorelli (1986) e Powell (1990) rejeitam o mercado e a hierarquia e propõem a empresa rede como forma intermédia. Na perspectiva destes autores a organização em rede é a forma institucional por excelência desta Era por ser aquela que oferece as melhores soluções para os desafios colocados pela crescente necessidade de flexibilidade. As vantagens das formas híbridas residem, segundo Harrison, na complementaridade das suas características relacionais e de reciprocidade e na adopção de formas de governo baseadas em valores como a reciprocidade, o altruísmo, a amizade, a reputação e a colaboração, por contraste com o interesse próprio no caso dos mercados livres e das administrações centrais (Harrison, 1997: 132).

Na mesma linha Thompson et al (1991) utilizam igualmente o termo rede para definir uma terceira forma organizacional, na tentativa de descreverem um conjunto tripolar de formas institucionais.

---

<sup>47</sup> Cada empresa goza de uma liberdade de acção relativa para decidir o que quer produzir internamente (fazer) e o que quer remeter para o exterior (comprar).

O carácter híbrido das formas de organização interempresas em estruturas em rede também é assinalado por Weiss, o qual destaca igualmente a sua dimensão relacional. Este tipo de estruturas funciona na base de relações de confiança, de cooperação e nos laços de longo prazo entre as unidades nominalmente interdependentes, unidas por relações contratuais que podem gerar, ao longo da cadeia, valor acrescentado (Weiss, 1994a: 95). Enquanto forma de organização intermédia, as estruturas em rede assinalam a passagem da “empresa estrutura” à “empresa projecto”, da “empresa patrimonial” à “empresa organizacional” ou, na perspectiva de Williamson (2003), a um conjunto de relações contratuais que atravessam transversalmente, do interior para o exterior, a área das fronteiras, da propriedade e da gestão.

Os adeptos da empresa reticular supuseram que esta configuração se sobreporia às outras opções estruturais, como sejam a diversificação ou o crescimento externo. Porém, Paché e Paraponaris (1993) preferem admitir a existência simultânea de várias formas organizacionais. Estes autores atribuem o sucesso da empresa rede à forte dinâmica que as caracteriza, em parte devido à redução tendencial dos custos de transacção, ou seja, à redução dos custos inerentes à gestão das relações de troca entre elas por diferentes agentes económicos.

A explicação para a proliferação das formas híbridas nas economias modernas não pode basear-se exclusivamente na vantagem dos efeitos de sinergia. Foram identificadas por Powell (1987) quatro razões que permitem compreender a superioridade das formas híbridas sobre o mercado ou a hierarquia, que se aplicam igualmente à empresa rede, enquanto ilustração particular do fenómeno:

i) Face à saturação dos mercados de bens de grande consumo e ao fim da produção estandardizada, a adaptação das empresas a contextos incertos torna-se urgente e neste contexto, a configuração em rede surge como a mais apta para assegurar, de modo flexível, o conjunto de competências necessárias à fabricação e comercialização de novos produtos;

ii) A existência de organizações hierárquicas, apoiadas em procedimentos rotinizados na conquista de mercados estáveis, justifica-se no quadro de ambientes com fraca pressão concorrencial. No entanto, face às fortes flutuações da procura e à presença de mudanças não antecipadas as hierarquias apresentam maior inércia do que as formas híbridas, uma vez que a estrutura se ajusta mais rapidamente às mutações do ambiente;

iii) No conjunto das indústrias, os “saber-fazer” industriais tornam-se um factor chave de sucesso e deixam de ser apanágio da grande empresa a partir do momento em que

---

<sup>48</sup> A empresa agrega várias formas de prestação de trabalho: trabalhadores permanentes, temporários,

se deslocam para fora das suas fronteiras. Também neste domínio as formas híbridas se apresentam como um meio privilegiado de acesso ao “saber-fazer” externo com forte conteúdo tecnológico, preservando a independência jurídica de cada um dos parceiros;

iv) No contexto das formas organizacionais em rede a reputação e a confiança guiam o sistema de trocas na medida em que, no seio das redes dinâmicas, as unidades individuais não existem senão para e pelas relações com as outras unidades. As novas vias de desenvolvimento da empresa realizam-se na base da reciprocidade e de acções mútuas muito exigentes (Powell, 1987 *apud* Paché e Paraponaris, 1993: 16-17).

Paché e Paraponaris (1993) reconhecem o interesse da análise de Powell ao demonstrar que as formas híbridas não são transitórias, mas antes uma resposta estratégica às profundas transformações do ambiente interno e externo. Consideram porém, que tal análise omite uma dimensão capital da explicação dessa proliferação: os custos de transacção. Para estes autores é esta dimensão que torna economicamente viável o uso das competências situadas nas fronteiras legais da empresa.

Para um número considerável de autores a empresa-rede é particularmente representativa das novas formas híbridas de empresa (e.g. Paché e Paraponaris, 1993; Butera, 1991; Powell, 2002; Thorelli, 1986; Kovács, 1998; Castillo, 1998). Por exemplo Butera (1991) propõe-se saber se a empresa rede é simplesmente uma nova forma de empresa específica ou se permite elaborar um quadro descritivo e interpretativo inédito da empresa moderna, no âmbito do qual propõe o estudo dos seguintes temas: a interpenetração do mercado e da hierarquia; a importância das fronteiras jurídicas e a primazia das relações entre empresas. A teoria e as realidades postas em evidência pelos novos métodos de análise conduzem à hipótese de que existe efectivamente uma realidade identificável, analisável e gerível que podemos apelidar de empresa-rede.

### **3. O papel das PME's nas redes**

No contexto da economia da flexibilidade e das novas formas de empresa, a crise da grande empresa e a emergência de pequenas empresas geradoras de emprego é referida por vários autores (e.g. Butera, 1991; Scott, 2004; Brilman, 1997; Castillo, 1998; Castells, 1999; Weiss, 1994b). Entre estes autores prevalece a ideia de que a grande empresa “faz-se pequena”, ou seja, articula-se e divide-se em estruturas mais autónomas que concentram a

---

em *part-time* ou contratados a prazo.



sua actividade em processos bem definidos. Associado a este fenómeno está a expansão das pequenas e médias empresas cuja actividade tanto pode centrar-se em certas fases da cadeia de valor, como sobre a totalidade das fases relativas a um produto ou mercado específico.

A descentralização de trabalho das grandes para as pequenas e médias empresas faz com que estas tenham um papel crescente no emprego. A grande empresa assume o papel de “dar ordens” e assegura uma função de organização, de estímulo e de regulação de uma estrutura mais vasta, juridicamente independente, mas homogénea ao nível da organização. Não raras vezes as pequenas e médias empresas funcionam como se fossem departamentos ou filiais da grande empresa (Butera, 1991: 22).

É reconhecida a importância das pequenas e médias empresas no processo de revitalização dos sistemas produtivos e na saída da crise, essencialmente devido à sua capacidade para fixar empregos em áreas locais (Butera, 1991; Scott, 2004; Benko e Lipietz, 1994). O desenvolvimento das empresas de pequena e média dimensão tem sido analisado por referência às grandes empresas e ao modo como estas vão captar – por via da rede – os seus “saber-fazer” industriais para diversificar o duo produtos-mercados.

Paché e Paraponaris recordam que os esquemas de externalização são antigos e que a sua evolução ao longo do tempo permite estabelecer um *continuum* que vai, *grosso modo*, da total dependência de um actor relativamente a outro, à total cooperação entre actores para a realização de um projecto produtivo. O papel das pequenas e médias empresas nas redes dependerá da posição que ocupam no *continuum* e pode assumir várias configurações (Paché e Paraponaris, 1993: 28):

i) configuração de tipo *controlo*<sup>49</sup>: as relações entre a empresa que dá as ordens e as pequenas e médias empresas são de natureza quase-hierárquica;

ii) configuração de tipo *coordenação*: uma empresa *pivot* ou “orquestra” coordena as diversas contribuições funcionais a favor de um bem face à repartição assimétrica das competências;

iii) configuração de tipo *cooperação*<sup>50</sup>: promove a associação de parceiros no quadro de um desenho comum induzindo relações de interdependência mútua.

---

<sup>49</sup> É exemplo desta situação a quase-integração vertical tradicionalmente estudada no sector automóvel.

<sup>50</sup> Refere-se a sistemas interorganizacionais não centrados, administrados por uma federação de produtores. É o caso das “redes de PME”, amplamente estudadas nas suas dimensões geográfica e económica. Inserem-se nesta categoria os distritos industriais, as redes de sistemas de produção locais e ainda as redes de zonas de produção especializadas que utilizam, em diferentes, graus recursos quase exclusivamente locais (Paché e Paraponaris: 1993: 28).

Paché e Paraponaris tendem a privilegiar as redes dinâmicas centradas, ou seja, as configurações assentes no controlo e na coordenação. No caso específico da configuração relacional baseada na coordenação as relações que prevalecem entre a empresa central e as pequenas e médias empresas devem ser duráveis e estreitas. O objectivo da empresa *pivot* ao estabelecer relações duráveis com as empresas associadas é, por um lado, conseguir as competências externas que permitam à sua rede dinâmica ser mais eficiente que as redes concorrentes e, por outro lado, encorajar essas empresas a aumentar a sua capacidade de investimento, a introduzir tecnologias inovadoras e a diversificar a sua clientela para realizar economias de escala. Para cumprir este duplo objectivo é necessária uma visão de médio/longo prazo das relações de troca. Por sua vez, a longevidade e a estabilização no tempo das redes é frequentemente sinónimo de uma imbricação forte dos sistemas de planificação e de gestão do cliente e do fornecedor<sup>51</sup>. O parceiro fica “preso” por uma espécie de cordão umbilical à empresa *pivot* que intervirá mais ou menos directamente na planificação da produção propondo uma assistência técnica que garanta o respeito pelos padrões de qualidade. A empresa *pivot* pode encorajar a compra de equipamento de alta tecnologia e cedê-lo às pequenas e médias empresas em caso de obsolescência acelerada e desta forma a sua relação estreita-se (Paché e Paraponaris, 1993: 29-30).

Em teoria admite-se que a inclusão das pequenas e médias empresas no tipo de organização em rede é-lhes vantajosa na medida em que lhes permite o acesso mais rápido aos recursos (incluindo o conhecimentos) seja para apresentar uma oferta comum, para beneficiar de custos vantajosos ou ainda para ter mais poder sobre o mercado (Jolly, 2001 *apud* Géniaux e Mira-Bonnardel, 2003: 133).

---

<sup>51</sup> É o caso dos construtores automóveis que participam na concepção de um novo modelo, em

## BIBLIOGRAFIA

- Atkinson, John (1987). La flexibilité de l'emploi sur les marchés internes et externes du travail. In Dahrendorf, R. Kohler E., Piotet, F. *Nouvelles Formes de Travail et d'activités* (pp. 3-48). Dublin: Fondation Européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail.
- Becattini, Giacomo (1994). O distrito Marshalliano. In Benko, Georges e Lipietz, Alain (Org.). *As Regiões Ganbadoras. Distritos e Redes os Novos Paradigmas da Geografia Económica.* (pp. 19-31). Oeiras : Celta Editora.
- Benko, Georges e Lipietz, Alain (1994). Das redes de distritos aos distritos de redes. In Benko, Georges e Lipietz, Alain (Org.). *As Regiões Ganbadoras. Distritos e Redes os Novos Paradigmas da Geografia Económica.* (pp. 247-253). Oeiras : Celta Editora.
- Bensebaa, Faouzi (2002). Olivier E. Williamson. Économie des coûts de transaction et théorie de la firme. In Charreire, Sandra e Huault, Isabelle (Dir.). *Les Grands Auteurs en Management* (pp. 280-296). Colombelles : Éditions EMS.
- Boyer, Robert (1994). As alternativas ao fordismo. Dos anos 80 ao século XXI. In Benko, Georges e Lipietz, Alain (Org.). *As Regiões Ganbadoras. Distritos e Redes os Novos Paradigmas da Geografia Económica.* (pp. 121- 141). Oeiras : Celta Editora.
- Brilman, Jean (1997) [1995]. *L' Entreprise Réinventée.* 5.<sup>a</sup> ed. Paris: Les Éditions d'Organisation.
- Butera, Federico (1991) [1990]. *La Métamorphose de L'Organisation: du château au réseau.* Paris: Les Éditions d'Organisations.
- Castells, Manuel (1999). *A Sociedade em Rede.* Vol I. São Paulo: Editora Paz e Terra.
- Castillo, José Juan (1998a). A Emergência de novos modelos produtivos: Produção ligeira e intensificação do trabalho. In Kovács, Ilona e Castillo, Juan José. *Novos Modelos de Produção: Trabalho e Pessoas* (pp. 25-39). Oeiras: Celta Editora.
- Castillo, José Juan (1998b). De que (pós-)fordismo estamos a falar? Novas perspectivas sobre a reorganização produtiva e a organização do trabalho. In Kovács, Ilona e Castillo, Juan José. *Novos Modelos de Produção: Trabalho e Pessoas* (pp. 41-56). Oeiras: Celta Editora.
- Crozier, Michel (1989). *A Empresa à Escuta.* Lisboa: Instituto Piaget.
- Filleau, Marie-Georges e Ripoull, Clotilde Marques (2002) [1999]. *Teorias da Organização e da Empresa: das correntes fundadoras às práticas actuais.* Oeiras: Celta Editora.

- Fimbel, Eric (2003). Nature et enjeux stratégiques de l'externalisation. *Revue Française de Gestion*. Vol. 29, 143: 27-41.
- Garofoli, Gioacchino (1994). Os Sistemas de Pequenas Empresas. In Benko, Georges e Lipietz, Alain (Org.). *As Regiões Ganhadoras. Distritos e Redes os Novos Paradigmas da Geografia Económica*. (pp. 33-47). Oeiras : Celta Editora.
- Géniaux, Isabelle e Mira-Bonnardel, Sylvie (2003). Le réseau d'entreprises: forme d'organisation aboutie ou transitoire. *Revue Française de Gestion*. Vol. 29, 143: 129-144.
- Harrison, Bennett (1997). *Lean and Mean. The changing landscape of corporate power in the age of flexibility*. New York: The Guilford Press.
- Kovács, Ilona (1993). "Sistemas Antropocêntricos de Produção". *Socius, Working Paper* n.º 6/1993.
- Kovács, Ilona (2002) *As Metamorfoses do Emprego: Ilusões e Problemas da Sociedade da Informação*. Oeiras: Celta Editora.
- Kovács, Ilona (Org.) (2005) *Flexibilidade de Emprego: Riscos e Oportunidades*. Oeiras: Celta Editora.
- Kovács, Ilona e Castillo, Juan (1998). *Novos Modelos de Produção: Trabalho e Pessoas*. Oeiras: Celta Editora.
- Kovács, Ilona et al (1992). *Sistemas Flexíveis de Produção e Reorganização do Trabalho*. Lisboa: CESO I&D e PEDIP.
- Kovács, Ilona; Casaca, Sara Falcão; Ferreira, J. M. Carvalho e Sousa, Maria Teresa de (2006). "Flexibilidade e crise de emprego: tendências e controvérsias". *Socius, Working Papers*, nº 8/2006.
- Neto, Paulo A. (1999). *A Integração Espacial, Economias de Rede e Inovação*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Paché, Gilles e Paraponaris, Claude (1993). *L'Entreprise en Réseau*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Powell, Walter W. (2003) [1990]. Neither Market nor Hierarchy. Network Forms of Organization. . In Michael J. Handel (Ed.), *The Sociology of Organizations* (pp. 315-330). London: Sage Publications.
- Quélin, Bertrand (2003) Externalization stratégique et partenariat: de la firme patrimoniale à la firme contractuelle? *Revue Française de Gestion*. Vol. 29, 143: 13-25.
- Reis José (1987). Os Espaços da Industrialização. Notas sobre a regulação macro-económica e o nível local. *Revista Crítica de Ciências Sociais*. 22: 13-31.

- Scott, W. Richard (2004). Reflections on a half-century of organizational sociology. *Annual Review of Sociology*, 30: 1-21.
- Thorelli, H. (1986). "Networks: between markets and hierarchies". *Strategic Management Journal*, vol. 7, 1: 37-51.
- Weiss, Dimitri (1994a). Nouvelles formes d'entreprise et relations de travail. *Revue Française de Gestion*. 98: 95-103.
- Weiss, Dimitri (1994b). Les nouvelles frontieres de L'entreprise. *Revue Française de Gestion*. 100: 38-49.
- Williamson, Olivier E. (2003) [1981]. The Economics of Organization. The Transaction Cost Approach. In Michael J. Handel (Ed.), *The Sociology of Organizations* (pp. 276-287). London: Sage Publications.